COLUMN

シリコンバレーに学ぶキャリア・デベロップメント

第6回 新人のキャリアアップ



東原朋成

大学を卒業したての新人をエンジニアとして育てる方法を教わったことがあります．コンセプトは，「雑用，補助をさせない」ということでした．

OJT（on the job training）と称して，雑用やアシスタント業務をさせることがよくあります．しごとのやりかたを教えるという名目なのでしょう．しかし，筆者に新人エンジニアを育てる方法を語ってくれたコンサルタントによると，小さなしごとでもよいから責任を与えてしごとをさせるほうが圧倒的に早くしごとを覚え，組織になじむようになる，ということです．

また，最近ではコープ[注1]やサマー・インターン[注2]を経験しない学生は皆無と言われています．したがって，しごとについてある程度の経験があるのが普通です．雑用やアシスタント業務をこなしながらしごとを教わるという必要がなくなってきています．

シリコンバレーでは，新人であっても，入社後まもなくしごとをまかされることがめずらしくありません．設計エンジニアであれば，規模は小さいかもしれませんが，あるモジュールの設計を担当します．

ここでコンサルタントが言っていたのは，（だれかの後釜にすえるというより）グリーンなしごとを担当させたほうがより良いということでした．過去のしごとの引き継ぎと新しいしごとがあるのであれば，新人には新しいしごとを担当させるべきです．引き継いだコード，設計データというのは，前任者のスタイルを濃厚に反映しているので，新人に見せないほうがよい場合もあります．しかし，往々にして逆のことをしがちです．

コープやサマー・インターンの経験から能力がある程度わかっている場合を除き，その新人エンジニアの力量を注意深く見守る必要があります．つまり，最初はシニア・レベルのエンジニアを相談，指導のためにあてる必要があります．しかし，雑用係として使うのではなく，あくまでも同僚エンジニアとして接することがたいせつです．小さなモジュールでも，設計フローの大半を経るはずですから，それを通して設計経験を一つ一つ積めるはずです．断片的にアシスタントをさせるよりも早く成長します．

一つのプロジェクトを終えるころには，ひととおりの経験が積めるはずです．プロジェクト・サイクルにもよりますが，だいたい2年といったところでしょうか．シリコンバレーでは，新人エンジニアを毎年定期的に採用するということはあまりありませんので，2年たっても部門内ではいちばん若い（経験が少ない）可能性があります．しかし，大きく成長し，シニア・エンジニアくらいまで昇進する可能性もあります．

タイトル（肩書き）は会社ごとに大きく異なるので，タイトルから経験度を推し量ることが難しい場合もありますが，修士課程を修了して入社したエンジニアならばほぼ一人前になっているはずです．このころになると，キャリアについて考える若手が非常に増えてきます．

筆者が過去いっしょに働いたエンジニアの中には，プロフェッショナル・スクール（ロー・スクール，メディカル・スクール，ビジネス・スクールなど）に再入学する人がたくさんいました．結婚する前，あるいは子供ができる前にさらなる学業を修了したいというのが一つの理由のようです．博士課程に入学する場合もあります．この場合，よく見られるのが学生専業ではなく，現在勤めている会社，もしくは他社でパートタイムの形で勤めているということです．これには生活ができる収入を確保する目的があります．RA（Research Assistant）としてアドバイザである教授からの手当てが出ることもあります．

もちろん学校に戻らない場合もたくさんあります．そのまま開発グループに属して設計エンジニアとしてさらなるスキルを高める人，ほかの部門（よく見られる例が技術マーケティング，もしくはカスタマ・エンジニアリング）に移っていく場合もあります．日本では2年もすると人事異動で部門が替わったりすることがありますが，これと同じようなことです．マネージャなどとしてキャリアを積み上げるには，より多くの部門のことをよく知っていることが重要になります．

筆者の友人の一人は，現在Product Development部門のVice Presidentを務めていますが，入社後4年間はハードウェア・エンジニアでした．そのうちの2年は会社のベネフィットを使って夜間MBAコースで勉強したといいます．MBA取得後まもなくテクニカル・マーケティング部門に移り，そこでキャ

注1：コープは，在学期間中に企業で働く産学協同プログラムであり，単位として認められる．1セメスタ（半年）の間企業で働き，1～2セメスタの間は学校に戻るのが一般的．
注2：サマー・インターンは，卒業が決まった学生の企業研修．期間は2ヵ月間程度で，単位にはならない．

リアを積み上げた後，再びエンジニアリング部門に2年マネージャとして在籍しました．結婚後，現在の会社にDirectorとして採用され，まもなくVice Presidentに昇進しました．これだけのことを大学卒業（修士課程まで）後20年で達成していますから，実にキャリア志向とそのプランニングに長けていたことがわかります．そのプランニングには結婚を含めた家族プランも含まれているのはもちろんです．最近ではそれに早期引退（リタイヤ）まで加わっていると聞きますから，いやはや，といったところでしょうか？

インタビュー模擬体験

答 前回の解答（2005年7月号，pp.92-93）

問題

A社のチーフ・エンジニアは，自分がかかわっている製品生産プロジェクトについて，次のような式を見いだしました．

$$\log_{10}(C) = 5.1 - 0.25 \times \log_{10}(Q)$$

ここで，Q台目の製品のコストをCとする．
$\log_{10}$は10を底とする対数．

さて，このとき200台目のコストはいくらになるのでしょうか．また，100台目のコストと比較してどう異なる結果が得られるのでしょうか．

この問題は計算問題ですから，エンジニアの方ならあっさりと解答が出たのではないでしょうか？

数字上の解答は以下のようになります．

200台目：

$$\log(C) = 5.1 - 0.25\log_{10}200$$
$$= 4.525$$
$$C = 33{,}497$$

100台目：

$$C = 39{,}811$$

つまり，ここでは量産効果が現れており，200台目はコストが約16%下がっていることになります．

この例では量産効果が出ていますが，実際のビジネスにおいては量産効果がつねに得られるとは限りません．量産に伴う人件費，社屋の手当て，機器への投資，在庫（原材料も含めて）にかかる費用など，数々の要因が量産効果を相殺することになる可能性があります．

また，この問題はあくまでもコストについてのモデルが重要です．量産にともなって市場における販売価格が下がると，利益率の点から見て200台目は利益が低くなってしまうかもしれません．

こういったコスト，価格，量産効率，利益率などをシミュレーションして生産計画を立案することは，製造業においてはとくに重要なことです．

この問題は非常に簡単な問題でした．実際の製品でモデルを立ててみるとおもしろいかもしれません．

問 今月の問題

問題

黒字倒産（収支上黒字なのだけれど倒産に至ってしまう）の理由を説明してください．どのような要因があるのでしょうか．また，どういったことを改善する必要があるのでしょうか．改善を図るための行為が与えるビジネスへの影響についても考えてください．

とうはら・ともなり